

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowci

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-493-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Zbigniew Antczak:</b> Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce .....	13
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych .....	24
<b>Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk:</b> Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych .....	33
<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji .....	45
<b>Beata Buchelt:</b> Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych .....	61
<b>Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski:</b> Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań .....	74
<b>Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski:</b> Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
<b>Iwona Czaplicka-Kozłowska:</b> Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur .....	99
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński:</b> Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze .....	108
<b>Zdzisława Janowska:</b> Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych .....	120
<b>Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji .....	130
<b>Monika Kampioni-Zawadka:</b> Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji .....	140
<b>Tomasz Kawka:</b> Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń .....	152
<b>Małgorzata Kluska-Nowicka:</b> Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym .....	165
<b>Jacek Kopeć:</b> Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników .....	177
<b>Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek:</b> Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
<b>Iwona Kubica:</b> Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
<b>Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek:</b> Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group .....	219
<b>Grzegorz Łukasiewicz:</b> Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
<b>Alicja Miś:</b> Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową .....	241
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie .....	254
<b>Piotr Oleksiak:</b> Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji .....	272
<b>Ewa Olszak:</b> Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji .....	283
<b>Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak:</b> Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych .....	295
<b>Piotr Pilch:</b> Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji .....	308
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych .....	325
<b>Sylwia Przytuła:</b> Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych .....	337
<b>Anna Rakowska:</b> Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych .....	361
<b>Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik:</b> Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów .....	372
<b>Agata Ślodkiewicz:</b> Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku .....	389
<b>Agnieszka Springer:</b> Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji .....	399
<b>Marzena Stor:</b> Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	409
<b>Aneta Stosik:</b> HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej .....	423
<b>Marzena Syper-Jędrzejak:</b> Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera .....	432
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich .....	442
<b>Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski:</b> Różnorodność metod zarządzania marką osobistą .....	454
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta .....	463

## Summaries

<b>Zbigniew Antczak:</b> Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland .....	23
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
<b>Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk:</b> Pay and work values preferences based on the empirical studies .....	44
<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization .....	60
<b>Beata Buchelt:</b> Performance management in Polish companies operating on international markets .....	73
<b>Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski:</b> Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results .....	89
<b>Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski:</b> Managing human potential in the conditions of cultural diversity .....	98
<b>Iwona Czaplicka-Kozłowska:</b> Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński:</b> Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions .....	119
<b>Zdzisława Janowska:</b> The role of management in the adaptation of multicultural work teams .....	129
<b>Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz:</b> Human resource management vs. organization effectiveness .....	139
<b>Monika Kampioni-Zawadka:</b> Talent management in a contemporary organization .....	151
<b>Tomasz Kawka:</b> Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system .....	164
<b>Małgorzata Kluska-Nowicka:</b> Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
<b>Jacek Kopeć:</b> Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
<b>Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek:</b> Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
<b>Iwona Kubica:</b> Business model for diversity management implementation...	206
<b>Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results .....	218
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek:</b> Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group .....	229

<b>Grzegorz Łukasiewicz:</b> Organizational effects of diversity management .....	240
<b>Alicja Miś:</b> Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application .....	271
<b>Piotr Oleksiak:</b> The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations .....	282
<b>Ewa Olszak:</b> The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection .....	293
<b>Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak:</b> Selected determinants of sports talents development.....	307
<b>Piotr Pilch:</b> The role of organizational policy within social capital management in organization .....	324
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes .....	336
<b>Sylwia Przytuła:</b> The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings .....	350
<b>Anna Rakowska:</b> Diversity of human resources – the research state and future challenges .....	360
<b>Tomasz Sapeta:</b> Employees' remuneration in the context of business diversification on international markets .....	371
<b>Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik:</b> Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches .....	388
<b>Agata Słodkiewicz:</b> Development of organization potential – case study .....	398
<b>Agnieszka Springer:</b> Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
<b>Marzena Stor:</b> Managerial capital as a source of company's competitive advantage .....	422
<b>Aneta Stosik:</b> Idea Management concept implementation in small service business.....	431
<b>Marzena Syper-Jędrzejak:</b> Diversity management as an essential competence of the contemporary manager .....	441
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
<b>Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski:</b> Diversity of personal branding methods.....	462
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital .....	473

**Ewa Olszak**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **NOWOCZESNY DOBÓR PERSONELU – KIERUNKI ROZWOJU METOD I NARZĘDZI W REKRUTACJI I SELEKCJI**

---

**Streszczenie:** W artykule poruszono kwestie dotyczące procesu doboru personelu we współczesnych przedsiębiorstwach. Strategia personalna obecnie staje się kluczowym elementem strategii przedsiębiorstwa, przez co dobór pracowników do organizacji jest jednym z najważniejszych jej elementów. Dobór pracowników to proces składający się z trzech etapów: rekrutacji, selekcji oraz wprowadzenia do pracy, w rozważaniach skupiono wagę na dwóch pierwszych. Odpowiednio przygotowany i przeprowadzony proces rekrutacji i selekcji pozwala na obiektywną weryfikację predyspozycji kandydata, co przekłada się na zatrudnienie osób spełniających oczekiwania pracodawcy. Opracowanie stanowi przegląd najczęściej wykorzystywanych metod i technik doboru kadr oraz wskazuje trzy nowe kierunki rozwoju działań wpływających na zadania realizowane przez działy personalne – *networking*, e-rekrutacje oraz NLP. Artykuł przedstawia praktyczne zastosowanie opisywanych zjawisk, ich znaczenie oraz miejsce w procesie rekrutacji i selekcji.

**Słowa kluczowe:** rekrutacja, selekcja, dobór personelu, zarządzanie zasobami ludzkimi, trendy w HR.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.24

### **1. Wstęp**

Obecnie przedsiębiorstwo stawiające na rozwój i dbające o utrzymanie przewagi konkurencyjnej musi zabiegać o wysoką jakość zatrudnianego personelu. Światowe koncerny walczą o najwyższej klasy ekspertów, którzy swoją wiedzę i doświadczenie przekładają będą na kluczowe działania organizacji. W dobie nowoczesnych technologii i wirtualizacji procesów granice państw nie stanowią barier. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na arenie międzynarodowej wiąże się z jasnym delegowaniem zasad i uprawnień oraz odpowiednią alokacją zasobów. Zmienia się rola współczesnej organizacji [Jabłoński 2011, s. 157], determinująca zmiany funkcji oraz zadań pracowników na danych stanowiskach. Stale ewoluuje rola czynnika ludzkiego w zarządzaniu, co wymaga dopasowywania strategii personalnej do strategii

przedsiębiorstwa. Funkcja personalna jest najbardziej zmieniającą się funkcją przedsiębiorstwa [Wiernek 2006, s. 76], co widać na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci, i właśnie te zmiany stanowią fundament poniższych rozważań.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie doboru pracowników jako elementu funkcji personalnej, wpływającego na powodzenie przedsiębiorstwa, oraz wskazanie kierunków rozwoju metod i narzędzi wykorzystywanych w procesie rekrutacji i selekcji pracowników. Dobór personelu składa się z trzech kluczowych etapów: rekrutacji, selekcji oraz wprowadzenia do pracy [Listwan, Kawka 2002, s. 80]. W rozważaniach szczególną uwagę poświęcono rekrutacji i selekcji, ich narzędziom oraz wykorzystywanym metodom, służącym zatrudnieniu najlepszych kandydatów na wakujące stanowisko. Nie podjęto natomiast dyskusji nad wprowadzeniem do pracy.

Poruszana problematyka obejmuje również kwestie najczęściej wykorzystywanych form ze wskazaniem trendów, które można zaobserwować w sektorze usług rekrutacyjnych. Teoretyczne spojrzenie jest próbą zdefiniowania nowych zjawisk zachodzących na rynku pracy, stanowiących przedmiot rozważań tego artykułu. Opiswane zagadnienia stanowią *novum* na rynku pracy, przez co dają szerokie pole do działań badawczych, gdyż brakuje pozycji zwartych w literaturze, które kompleksowo opisują obserwowane zjawiska. Artykuł oparto na studiach literatury naukowej oraz przeglądzie materiałów opublikowanych *on-line*, poświęconych przedstawionej tematyce.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa kluczowe jest, aby odpowiednio dobierać oraz rozwijać zespół pracowników poprzez podnoszenie ich kwalifikacji lub zatrudnianie wysokiej klasy specjalistów. Wirtualizacja procesów biznesowych widoczna jest również w obszarze wykorzystywania nowoczesnych metod rekrutacji i selekcji. Punktem zainteresowania w tym ujęciu są narzędzia rekrutacji i selekcji wykorzystywane przez pracowników działów personalnych oraz agencji „outsourcingujących” usługi rekrutacyjne. Dlatego też artykuł w znacznym stopniu ma wartość praktyczną.

## 2. Wpływ doboru personelu a powodzenie przedsiębiorstwa

Prawidłowo przeprowadzona rekrutacja i selekcja personelu są istotne dla zdobycia przewagi konkurencyjnej w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym. Do tego niezbędne jest wsparcie selekcyjnerów, posiadających odpowiednie narzędzia. Przez selekcyjnera należy rozumieć specjalistę prowadzącego procesy rekrutacji i selekcji, odpowiadającego za dobór personelu. Tradycyjna metoda rekrutacji polegająca na złożeniu CV w sekretariacie lub wysłaniu go na określoną skrzynkę mailową coraz częściej okazuje się niewystarczająca. W korporacjach liczba realizowanych jednocześnie procesów rekrutacji wymusza działania związane z marketingiem rekrutacyjnym. W tym rozumieniu praca człowieka staje się elementem konkurencyjnej gry rynkowej [Listwan, Kawka 2010, s. 118]. Kandydat jest nie tylko zasobem, jako osoba posiadająca określone kwalifikacje, lecz również staje się



klientem, decydującym się na zakup produktu, jakim w tym przypadku jest wakat i określone warunki zatrudnienia. Należy odpowiednio przeprowadzić proces selekcji, aby wyłonić najlepszych, zdiagnozować ich potencjał i złożyć im atrakcyjną ofertę zatrudnienia, zanim zrobi to konkurencja. Okazuje się również, że stopień oczekiwanej specjalizacji kandydatów w danym obszarze, na którym zależy pracodawcom, znacznie utrudnia proces rekrutacji. Uniwersalne wykształcenie z dziedziny prawa czy finansów nie zawsze jest wystarczającym atutem, tak jak znajomość ustawy o prawach konsumenta czy też programu do zarządzania wynagrodzeniami.

Proces rekrutacji, a następnie selekcji uzależniony jest nie tylko od struktury organizacyjnej firmy, jej wielkości, charakteru organizacji, ale przede wszystkim od typu wakującego stanowiska. Każdy pracodawca pragnie przyjąć do pracy możliwie najbardziej odpowiedniego kandydata, który nie tylko będzie posiadał odpowiednie kwalifikacje, ale i wpisze się osobowościowo w strukturę firmy. Ponadto rekrutacja każdej osoby wiąże się z kosztami, które – w zależności od liczby wakatów oraz poziomu stanowiska w strukturze – znacznie wpływają na budżet związany z pozyskiwaniem personelu.

W związku z tym, że technologia istotnie wpływa na skrócenie czasu realizacji zadań, czas staje się wartością w procesach rekrutacji. „Czas to pieniądz”, dlatego poszukuje się specjalistów z określonymi kompetencjami, którzy szybko się wdrożą i zaczną przynosić zyski. Pracodawca nie może sobie pozwolić na wydłużony okres szkoleń nowicjusza i przekazywanie mu ogólnej wiedzy specjalistycznej. Ponadto czas jest wskaźnikiem skuteczności doboru: w kontekście okresu potrzebnego do realizacji całego procesu, jak i utrzymania nowego pracownika na danym stanowisku. Czas modyfikuje również dobór narzędzi wykorzystywanych na kolejnych etapach procesu selekcji (niektóre działania mogą być realizowane telefonicznie lub *on-line*).

Odpowiednio skompletowany zespół pracowników, realizujący sprawnie swoje zadania, przyczynia się do osiągnięcia sukcesu finansowego przedsiębiorstwa. Wpływa na optymalizację procesów oraz ich usprawnianie. Powodować może również oszczędności w maksymalnym wykorzystywaniu zasobów na podstawie wiedzy i doświadczenia, a nie np. intuicji. Poza tym w fazie doboru wycenia się wakat, co oznacza, że do pewnych działań zatrudnia się osoby, które pobierają określone wynagrodzenie, z drugiej zaś strony wycenia się kwalifikacje kandydata na podstawie jego dotychczasowego doświadczenia zawodowego. Racjonalne decyzje chronią pracodawcę przed przewartościowaniem lub niedoszacowaniem pracy na danym stanowisku oraz przed przepłacaniem za przyjęcie niektórych kandydatów.

### **3. Różnorodność metod i technik selekcyjnych**

Głównym celem doboru personelu jest wybór spośród osób ubiegających się o dane stanowisko tej, która najlepiej będzie wykonywała powierzone zadanie [Chęłpa, Suchodolski, Witkowski 2007, s. 87]. Strategia rekrutacyjna powinna być spójna dla

określonych kategorii wakatów w danej organizacji. Oznacza ona formę dotarcia oraz pozyskiwania kandydatów, co wpływa na dalszy kształt procesu. I tak wyróżnić można [Suchar 2003, s. 28]:

a) rekrutację zewnętrzną (poza firmą) – skupioną na różnorodnych metodach w celu zatrudnienia pracownika o największym potencjale zgodnym z przyjętym profilem kwalifikacyjnym,

b) rekrutację wewnętrzną (wewnątrz firmy) – wykorzystującą wyniki audytów personalnych, wyniki pracy, oceny okresowe, opinie przełożonych, osiągnięcia.

Coraz częściej pracodawcy decydują się na łączenie obu wariantów, wybierając rekrutację mieszaną. Polega ona na równoległym prowadzeniu procesu (wewnętrznie i zewnątrznie), następnie na konfrontacji kandydatów, np. podczas sesji Assessment Center lub na spotkaniach finalnych z pracodawcą czy też w porównywaniu zadań/testów, które były rozwiązywane przez kandydatów.

Współcześnie najczęściej wykorzystywane metody rekrutacji i selekcji można sklasyfikować w ośmiu kategoriach. Każde narzędzie posiada swoje wady i zalety, dlatego zawsze elastycznie dopasowuje się je według potrzeb i możliwości komórki organizacyjnej, dla której dany proces jest realizowany. Selekcjonerzy zazwyczaj po zbadaniu potrzeb rekrutacyjnych są w stanie zaprojektować proces, wybierając jego elementy z poniższego spektrum metod i technik selekcyjnych:

#### 1. WYWIAD

Rozmowa z komisją rekrutacyjną może przybierać różny kształt. Wywiad jest specyficzną rozmową ukierunkowaną na weryfikację przydatności zawodowej kandydata oraz poznanie jego cech charakteru. Klasyfikacji wywiadów dokonuje się ze względu na: liczbę osób biorących w nim udział (wywiady panelowe, 1:1), rodzaj zadawanych pytań (wywiad biograficzny, behawioralny), formę (ustrukturyzowany, swobodny) czy wykorzystanie narzędzi wspierających (kwestionariuszowy, telefoniczny). Wywiad zazwyczaj jest przepustką do udziału w kolejnych etapach rekrutacji [Pawłowska, Tadeusiak 2001, s. 83].

#### 2. APLIKACJE

Aplikacje mają charakter ustrukturyzowany, aby móc obiektywnie je weryfikować. Najczęściej jest to formularz *on-line* zawierający kilka pytań, do którego dołącza się dokumenty aplikacyjne. Zazwyczaj jest to CV i list motywacyjny. Analiza dokumentów powinna być źródłem przygotowania do rozmowy kwalifikacyjnej [Grzegorzczak 2010, s. 34].

#### 3. REFERENCJE

Referencje uzyskuje się zazwyczaj od ostatniego pracodawcy, najczęściej w ostatniej fazie procesu selekcji. Informacje interesujące przyszłego pracodawcę mogą być natury ogólnej lub też mieć charakter szczegółowy, np. motywacja i zaangażowanie, wywiązywanie się ze swoich obowiązków, relacje ze współpracownikami.

#### 4. TESTY OSOBOWOŚCI

Mają na celu poznanie kandydata, jego cech charakteru w kontekście adaptacji do środowiska organizacji oraz pracy z konkretnymi współpracownikami.

## 5. GRAFOLOGIA

Próbka pisma (minimum 50 słów napisanych na czystym papierze czarnym atramentem plus podpis) potencjalnego pracownika zostaje poddana analizie, podczas której bada się specyficzne cechy charakteru pisma, które są źródłem informacji o osobowości kandydata.

## 6. TESTY ZDOLNOŚCI

Testy tego rodzaju, zwane z angielskiego *work-sample tests*, wykorzystują rzeczywiste zadania, z którymi kandydat może się zetknąć w pracy.

## 7. DANE BIOGRAFICZNE

Analiza kandydatury oparta na informacjach zawartych w dostarczonych przez niego dokumentach. Dotyczy zarówno wykształcenia, zdobytych certyfikatów, jak też miejsca zatrudnienia i zadań, jakie były realizowane na poszczególnych stanowiskach.

## 8. ASSESSMENT CENTER

W dosłownym tłumaczeniu „ośrodek oceny” o charakterze interaktywnym. Procedura ta obejmuje połączenie kilku wcześniej wymienionych metod (np. testów osobowości, wywiadu oraz testów zdolności). Kandydaci spotykają się i biorą udział w zadaniach indywidualnych i grupowych weryfikujących ich potencjał zawodowy.

Na podstawie danych zawartych w literaturze międzynarodowej oraz w wynikach badań T. Witkowski przedstawił trafność prognostyczną metod wykorzystywanych w doborze kadry kierowniczej. Wyniki tych badań zawarte są w tab. 1 [Witkowski 2007, s. 88].

**Tabela 1.** Trafność metod selekcji

Rodzaj narzędzia	Trafność metody
WYWIAD	0,09-0,37
APLIKACJE	0,38
REFERENCJE	0,16-0,26
TESTY OSOBOWOŚCI	0,15-0,39
TESTY ZDOLNOŚCI	0,25-0,53
GRAFOLOGIA	0
DANE BIOGRAFICZNE	0,18-0,40
ASSESSMENT CENTER	0,43-0,65

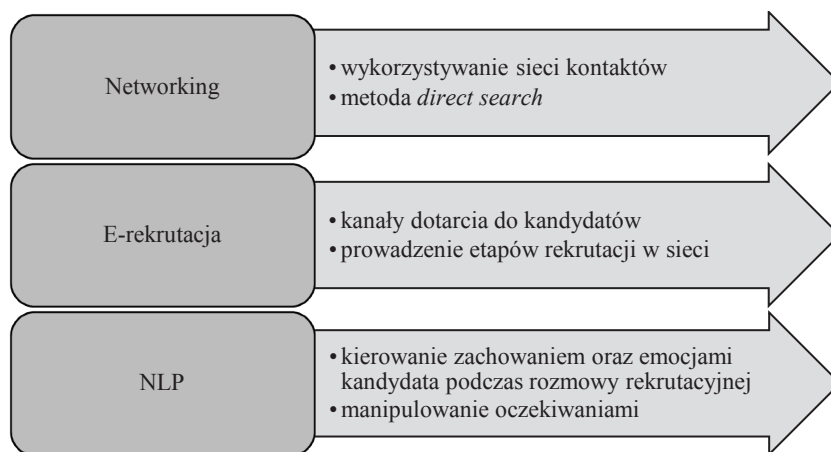
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Witkowski 2007].

Najwyższą wartość prognostyczną można zaobserwować w przypadku metody Assessment Center (0,43-0,65), a następne są: aplikacje (0,38), testy zdolności (0,25-0,53), dane biograficzne (0,18-0,4), testy osobowości (0,15-0,39), wywiad (0,09-0,37), referencje (0,16-0,26), grafologia (0). Klasyfikacja wartości prognostycznych przedstawia się następująco: wartości słabe: 0,29 i mniej; wartości nie do

przyjęcia: 0,30-0,39; wartości dobre: 0,40-0,49; wartości bardzo dobre: 0,50 i więcej. Lidia Pijawska, specjalista HRK SA, prognozuje, iż trafność najbardziej skutecznej metody – Assessment Center może wahać się w przedziale 0,4-0,9 i jest mocno skorelowana z zestawianym kryterium oceny skuteczności osoby w danej roli [www.hrk.pl].

#### 4. Współczesne trendy w doborze personelu

Na zmiany na rynku pracy mają wpływ nie tylko czynniki gospodarcze. Bardzo silnie oddziałują tam również czynniki społeczne i kulturowe. Do czynników społecznych zaliczyć można wykształcenie, pochodzenie, typ pokolenia wchodzącego na rynek pracy (X, Y, Z). Czynniki kulturowe są widoczne głównie w korporacjach międzynarodowych, gdzie spotyka się przedstawicieli wielu państw, wychowywanych w różnym otoczeniu religijnym, kierujących się innymi systemami wartości. W odpowiedzi na te szerokie spektrum elementów kształtujących dobór pracowników wyróżnić można dodatkowe 3 nowe trendy na rynku pojawiające się na rynku usług rekrutacyjnych, które przedstawia rys. 1. Należy do nich *networking*, e-rekrutacja oraz programowanie neurolingwistyczne (*neuro linguistic programming* – NLP).



Rys. 1. Trendy w doborze personelu

Źródło: opracowanie własne.

**Networking** stanowią sieci kontaktów, istotne z punktu widzenia szeroko rozumianego biznesu. *Network marketing* jest zatem dosłownie marketingiem opartym na budowaniu sieci, w tym przypadku dwóch rodzajów sieci: sieci klientów oraz sieci współpracowników. *Networking*, czyli budowanie sieci kontaktów, ma zatem kluczowe znaczenie dla procesów rekrutacyjnych. *Networking* oparty jest na rela-

cyjach, które się pielęgnuje po to, by mogła nastąpić obustronna wymiana informacji i rad, by można było się wzajemnie rekomendować i wspierać [Tullier 2006, s. 23]. Na co dzień, zwłaszcza w polskich realiach, mamy do czynienia ze stereotypem networkingu, mówiącym, że znajomości (czyli sieci kontaktów) załatwią każdą sprawę, np. znalezienie pracy, zapisanie dziecka do przedszkola czy wypisanie recepty. Zatem kluczem do sukcesu zawodowego, myśląc stereotypowo, jest znajomość osób na wysokich stanowiskach, natomiast *networking* podkreśla szerszą siatkę kontaktów, np. dodatkowo menedżerów średniego szczebla oraz szeregowych pracowników. Im większa liczba kontaktów, tym szybciej można dotrzeć do poszukiwanych kandydatów z tzw. polecenia, co pozwala na oszczędność czasu oraz kosztów związanych z publikacją ogłoszenia w prasie czy na portalach www z punktu widzenia pracodawcy i selekcionera. Z perspektywy kandydata jest to dużo prostszy i pewniejszy sposób na znalezienie pracy w zaufanym miejscu (polecanym przez znajomego, który tam pracuje/pracował). Kolejna kwestia to jakość kontaktów, które posiadamy i o które dbamy. „Ważne jest, kto wie to, o czym ty musisz się dowiedzieć”, jak pisze Michelle L. Tullier [2006, s. 24]. Choć brzmi to brutalnie, decyzje w doborze znajomych powinny być przemyślane, tak by skupić się na rozwoju tych, które mogą przynieść korzyść – w kontekście nie tylko zawodowych przesłanek, lecz także zaspokajania potrzeb jednostkowych, takich jak poczucie bezpieczeństwa, odprężenie się czy rozwijanie wspólnych pasji. Kolejna zasada mówi, iż należy przeanalizować i zdiagnozować stan posiadanej wiedzy w różnych obszarach, by mogło dochodzić do wymiany informacji wysokiej jakości z obu stron. Istotne jest również, by w otoczeniu zewnętrznym było wiadomo, jakie zasoby w postaci wiedzy, umiejętności, doświadczeń posiada dana osoba, by móc rozważać ją w kontekście potencjalnej współpracy.

Z networkingu wyrosła metoda *direct search*. Tłumacząc z języka angielskiego, oznacza bezpośrednio szukanie, poszukiwanie i na tym dosłownie się opiera. Polega na bezpośrednim poszukiwaniu skutecznych menedżerów i kluczowych specjalistów o umiejętnościach rzadko spotykanych na rynku pracy. Zazwyczaj korzystają z niej przedstawiciele zewnętrznych agencji rekrutacyjnych. Istotą tej metody jest wspomniane wcześniej bezpośrednio poszukiwanie odpowiednich kandydatów według ustalonego profilu kompetencyjnego i psychologicznego w precyzyjnie określonym otoczeniu. Zakłada ona identyfikację odpowiednich osób poprzez analizę właściwych grup zawodowych i penetrację przedsiębiorstw o podobnym profilu, strukturze i organizacji [Sych, Babczyński, www.wup.lodz.pl].

Kolejnym trendem jest **e-rekrutacja**, czyli rekrutacja internetowa, obecnie najnowsza i najbardziej powszechna metoda rekrutacji. Polega ona na szeroko rozumianym wykorzystaniu Internetu przy pozyskiwaniu pracowników, a następnie ich selekcji. Jest to forma cechująca się nieograniczoną lokalizacją, minimalnym czasem dostępu, stosunkowo niskim kosztem jednostkowym, dużą elastycznością oraz bieżącą aktualizacją informacji *on-line* [Listwan, Kawka 2010, s. 120].

Pracodawcy umieszczają ogłoszenia o pracę w specjalnie przeznaczonych do tego celu serwisach internetowych lub wysyłają e-maile z propozycją pracy do potencjalnych kandydatów. Niektórzy z nich posiadają własne strony internetowe, na których znajdują się oferty skierowane do osób zainteresowanych współpracą (zakładka „kariera”, „praca”). Mogą być to informacje umieszczane na krótki czas (aż do zapelnienia wakat) lub na stałe, w przypadku dużych organizacji, gdzie istnieje ciągła rotacja pracowników. Kandydat, aby wziąć udział w danym procesie rekrutacji, wypełnia formularz *on-line*, w razie potrzeby dołącza wskazany rodzaj dokumentów (np. CV, list motywacyjny, portfolio, referencje) i tym sposobem jego zgłoszenie trafia do bazy aplikantów na określone stanowisko. Jednak rola Internetu na tym się nie kończy. Kandydaci często proszeni są o wypełnienie testów wiedzy czy też umiejętności za pomocą zalogowania się na wskazanym portalu *www* lub też samodzielnie przygotowują rozwiązanie przesłanego zadania i drogą e-mailową kontaktują się w tej sprawie z pracodawcą. Zdarza się, zwłaszcza gdy pracodawca, dla którego poszukuje się pracownika, znajduje się w innym miejscu w Europie lub po prostu w innym mieście Polski, że część spotkań z kandydatem odbywa się w wirtualnym pokoju spotkań (tzw. *cloud meeting*, *cloud room*) lub za pomocą komunikatora internetowego, umożliwiającego nie tylko dialog, lecz również kontakt wzrokowy z rozmówcą. Dzięki temu kandydat i pracodawca oszczędzają czas, który należałoby przeznaczyć na podróż do wyznaczonego miejsca spotkania oraz nie są ponoszone koszty związane z organizacją spotkania (przygotowanie sali, poczęstunek itp.). Takie rozwiązanie staje się konkurencyjne w stosunku do wywiadów telefonicznych, stanowiących *novum* w branży rekrutacyjnej w początkowej fazie rozwoju telefonii komórkowej.

Życie w sieci zarówno pracodawcy, selekcyjnera, jak i kandydata jest również bardzo istotne w kontekście procesu doboru personelu. Wiarygodność w Internecie budowana poprzez prowadzenie profili na portalach społecznościowych oraz serwisach branżowych czy też posiadanie strony internetowej z aktualnymi informacjami może stanowić pierwszy, decydujący krok w poznaniu stron zaangażowanych w dane działanie, motywujący do kontynuowania bezpośrednich relacji. W taki sposób kandydaci przed spotkaniem poszukują informacji o pracodawcach na różnych forach internetowych, a pracodawcy śledzą aktywność kandydatów w sieci na blogach, forach i portalach. Powszechny dostęp do informacji w sieci pozwala na lepsze przygotowanie się do spotkania rekrutacyjnego przez obie strony, jednocześnie stanowi zagrożenie dla tych, o których w Internecie pojawiają się opinie negatywnie wpływające na ich wizerunek.

**NLP** (*neuro linguistic programming*), czyli programowanie neurolingwistyczne, to zbiór wiedzy dotyczącej sposobu działania, użytkowania, wykorzystywania i rozwijania naszego umysłu (mózgu) we współdziałaniu z naszym ciałem, które stanowi receptor (widzenie, słyszenie, smakowanie, wachanie, czucie) rzeczywistości dla tegoż umysłu. NLP to zarówno system teoretycznych modeli pozwalających rozu-

mieć strukturę doświadczenia i działania człowieka, jak też zestaw praktycznych metod wspomagających konstruktywne zmiany i rozwój [Polski Instytut NLP, www.econlp.com 2014].

Ten kierunek rozwoju metod doboru budzi wiele kontrowersji. Techniki NLP w rekrutacji przez wielu rozpatrywane są w kontekście etyki zawodowej, zatem ich stosowanie zostaje przypisane niejako do indywidualnej decyzji selekcjonera, który decyduje się na takowe działania w zgodzie lub też nie z jego systemem wartości. Do korzyści płynących z wykorzystania tej metody zaliczyć można fakt, iż specjalista jest w stanie rozpoznać spójności lub niespójności wypowiedzi kandydata, a także

**Tabela 1.** Zasięg trendów w zakresie doboru kadr do organizacji

	Networking	E-rekrutacja	NLP	Podsumowanie
Wywiad		x	x	a) prowadzenie wywiadów <i>on-line</i> z wykorzystaniem platform przeznaczonych do komunikacji audiowizualnej b) źródło wyciągania dodatkowych wniosków na podstawie zaobserwowanych zachowań oraz wypowiedzi kandydata
Aplikacje		x		a) budowanie bazy kandydatów, gromadzenie danych b) szerszy kanał dotarcia do potencjalnych kandydatów
Referencje	x			a) ułatwiony dostęp do osób, od których można je uzyskać b) obiektywizm, wynikający z konfrontacji opinii różnych osób
Testy osobowości		x		a) możliwość przeprowadzania testów w wersji <i>on-line</i> b) bezpieczeństwo danych oraz otrzymanie natychmiastowych wyników
Testy zdolności		x		a) możliwość przeprowadzania testów w wersji <i>on-line</i> b) bezpieczeństwo danych oraz otrzymanie natychmiastowych wyników
Grafologia				nie dotyczy
Dane biograficzne				nie dotyczy
Assessment center			x	a) wpływ na świadome zachowania asesorów w poszczególnych zadaniach b) źródło wyciągania dodatkowych wniosków dotyczących zachowania kandydata

Źródło: opracowanie własne.



metaprogramy umysłu, czyli nieświadome wzorce porządkowania informacji przez rozmówcę. Metaprogramy, czyli wewnętrzne filtry odpowiadające za proces myślenia i percepcji, są stosowane nawykowo, dlatego, znając je, można z dużą dokładnością przewidzieć zachowania kandydata w konkretnych sytuacjach zawodowych i określić jego predyspozycje do wykonywania określonych obowiązków [www.hrnews.pl 2014].

Selekcjoner może wykorzystywać również metody wywierania wpływu na emocje rozmówcy, interpretowania jego niewerbalnego zachowania oraz rozpoznawania, czy kandydat mówi prawdę, a także czy nie stosuje metod manipulacji. Zatem NLP może wspierać działania rekrutacyjne dające pewność co do wiarygodności kandydata, jego motywacji oraz szczerości podczas udziału w danym procesie. NLP cieszy się popularnością ze względu na dużą liczbę zarówno zwolenników, jak i przeciwników. Bez względu na opinie, stanowi ono nowoczesne narzędzie rekrutacji i selekcji, rozwija świadomość stron zaangażowanych w proces oraz ułatwia „czytanie” ludzkich zachowań.

Opisane dotychczas trendy mogą występować przy wykorzystywaniu różnych metod i narzędzi. W tabeli 1 dokonano ich syntetycznego zestawienia. Wskazane trendy wpływają na zmiany w sposobie wykorzystania metod, dzięki temu usprawniają pracę selekcjonerów oraz są nośnikiem dodatkowych informacji o osobie poszukującej zatrudnienia.

Weryfikacja metod i narzędzi odbyła się na podstawie 2 kryteriów:

- a) możliwość wystąpienia trendu w zachowaniach stanowiących konsekwencję wybranej metody,
- b) możliwość poszerzenia wiedzy o kandydacie – korzyści wynikające z wdrożenia trendu.

## 5. Podsumowanie

Można zaobserwować, iż coraz częściej personel staje się składnikiem zasobów przedsiębiorstwa o strategicznej wartości dla firmy [Wiernek 2006, s. 77]. Zmienia się świadomość przedsiębiorców w postrzeganiu zatrudnianych kadr, które traktuje się nie tylko jako wykonawców zadań, lecz także jako osoby, mające wpływ na kierunek działań organizacji oraz jej sukces finansowy. Kluczowy staje się trafny dobór wykwalifikowanych pracowników, dlatego też procesy rekrutacji przybierają kilkietapową formę i wspierane są szeregiem narzędzi, weryfikujących i badających potencjał kandydatów. Wirtualizacja procesów biznesowych oraz dynamiczna technologia widoczne są również w sektorze usług rekrutacyjnych. Obok tradycyjnych form rekrutacji pojawiają się nowe, zupełnie inne, co w racjonalnym połączeniu pozwala na podejmowanie trafnych decyzji personalnych. Trzy innowacyjne podejścia do rekrutacji wskazują kierunek zmian całej funkcji personalnej, która równoległe ze strategią nadrzędną przedsiębiorstwa, elastycznie musi przystosowywać się



do realiów rynkowych. *Networking* pozwala na budowanie relacji z siecią kontaktów, e-rekrutacja usprawnia działania ze względu na brak ograniczeń terytorialnych, a NLP weryfikuje prawdopodobność oraz schematy działań. Wachlarz narzędzi rekrutacyjnych stale się poszerza, dając szansę na wybór odpowiedniej osoby na dane stanowisko. Dzięki podejmowaniu innowacyjnych działań wynikających z pojawiających się trendów selekcyjnerzy mają możliwość elastycznego dostosowywania procesu rekrutacji i selekcji do obecnej sytuacji na rynku pracy oraz posiadanych zasobów.

## Literatura

- Grzegorzczak A., *Poszukiwanie i selekcja*, Wyd. Instytut Promocji, Warszawa 2010.
- Jabłoński M., *Koncepcje i modele kompetencji pracowniczych w zarządzaniu*, Wyd. Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa 2011.
- Listwan T., Kawka T., *Dobór pracowników*, w: *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Pawłowska B., Tadeusiak R., *Wywiad jako metoda doboru i selekcji pracowników*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2001, nr 3-4.
- Suchar M., *Rekrutacja i selekcja personelu*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Sych M., Babczyński B., *Direct Search, polowanie na menedżera*, Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, [http://www.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz\\_directsearch.pdf](http://www.wup.lodz.pl/files/ciz/ciz_directsearch.pdf).
- Tullier M.L., *Networking. Jak znaleźć pracę i odnieść sukces zawodowy dzięki tworzeniu sieci kontaktów*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Wiernek B., *Personel firmy jako zasób strategiczny*, [w:] *Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, red. L. Zbiegień-Maciąg, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2006.
- Witkowski T., *Dobór personelu*, Wyd. Biblioteka Moderatora, Taszów 2007.

## Źródła internetowe

- [www.hrk.pl/pl/home/pracodawca/moj\\_doradca/rekrutacja\\_i\\_selkcja/Trafno%C5%9B%C4%87\\_wy-nik%C3%B3w\\_Assessment\\_Development\\_Centre.aspx](http://www.hrk.pl/pl/home/pracodawca/moj_doradca/rekrutacja_i_selkcja/Trafno%C5%9B%C4%87_wy-nik%C3%B3w_Assessment_Development_Centre.aspx) (29.03.2014).
- [www.hrnews.pl/news1.aspx?id=3334](http://www.hrnews.pl/news1.aspx?id=3334) (29.03.2014).
- Polski Instytut NLP, [www.econlp.com/index.php](http://www.econlp.com/index.php) (29.03.2014).

## THE LATEST ADVANCEMENTS IN STAFFING THE ORGANIZATION: DIRECTIONS OF DEVELOPMENT FOR METHODS AND TOOLS APPLIED IN RECRUITMENT AND SELECTION

**Summary:** This article shows the issues connected with the selection of personnel in contemporary companies. Nowadays personal strategy is becoming the most important element of company strategy. Therefore the right selection of personnel is crucial for this

strategy. The selection of personnel consists of three stages: recruitment process, selection and bringing in the new post. This article describes both the first and the second stage of personnel selection. The recruitment process should be well prepared and conducted in the way that allows to know what the predispositions of the candidate are and whether the candidate lives up to employer's expectations. The most frequent techniques and methods of personnel selection are also mentioned. Networking, e-recruitment and NLP – the new fields of the issues that are conducted by human resources are also explained. The article presents practical use of described recruitment innovations, its meaning and place not only in the process of personnel selection but also in the process of recruitment.

**Keywords:** recruitment processes, selection of personnel, human resources management, HR trends.